ELECTRICITE DE FRANCE **GAZ DE FRANCE**

M3E

METHODE D'ENTREPRISE D'EVALUATION DES EMPLOIS

GUIDE D'EVALUATION

DES EMPLOIS

PREMIERE PARTIE

RECOMMANDATIONS

CRITERES CLASSANTS

Annexe 2 (Pers. 946)



RECOMMANDATIONS

1. OBJET DU GUIDE

Ce guide permet d'évaluer un emploi préalablement décrit selon les règles du "Guide de description des emplois".

L'évaluation consiste :

1 - à bien appréhender l'emploi, sous tous ses aspects, par une lecture attentive de sa description,

2 - puis à le coter, c'est-à-dire à déterminer, sur chacun des 7 critères classants, le degré qui convient le mieux à l'emploi.

Elle se poursuit par deux opérations :

3- les cotations retenues donnent, par addition, le nombre de "points M3E" correspondant à l'emploi,

4- ce nombre de points détermine, grâce à une table de correspondance, la plage de groupes fonctionnels, appelée "position", but de l'évaluation.

NB : Le nombre de points résultant de l'opération n°3 constitue une donnée transitoire à laquelle ne doivent être attachées, une fois obtenue la plage de groupes fonctionnels, aucune signification ni aucune utilité.

2. DE LA QUALITE DE LA DESCRIPTION DEPEND LA QUALITE DE L'EVALUATION

Une évaluation satisfaisante a pour point de départ une description claire et précise de l'emploi, s'étendant à l'organisation dans laquelle il se situe.

Avant de procéder à la cotation, les évaluateurs doivent s'attacher à acquérir une représentation commune de l'organisation et de son fonctionnement, et la conserver fidèlement tout au long de leur travail.

Toute difficulté persistante signifierait, dans la plupart des cas, qu'il est nécessaire d'améliorer la description, et au besoin de clarifier au préalable l'organisation existante.

3. L'EVALUATION

UN JUGEMENT COLLECTIF, NOURRI PAR L'ECHANGE,

Evaluer, c'est porter un jugement. De ce point de vue, et par souci d'objectivité, l'évaluation d'un emploi ne doit pas être le jugement d'une seule personne : la cotation est un acte collectif. C'est l'échange entre plusieurs évaluateurs qui permettra de situer l'emploi sur un degré.

OBJECTIF ET CONTROLE,

Au cours de la cotation, les évaluateurs doivent s'efforcer de prendre du recul par rapport aux emplois à évaluer, notamment s'ils ont le sentiment de bien les connaître, ne serait-ce que pour les avoir occupés ou côtoyés.

GUIDE PAR UNE METHODE,

Evaluer, ce n'est pas seulement appliquer la méthode à un emploi, c'est le résultat d'une délibération sur l'emploi s'appuyant sur la méthode. Celle-ci n'est qu'un moyen pour canaliser le travail d'un groupe d'évaluateurs et réduire les interprétations que comporte tout jugement.

CIRCONSCRIT PAR LA DESCRIPTION D'UN EMPLOI...

C'est la description dont disposent les évaluateurs, et elle seule, qui doit leur fournir tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'emploi. Il ne leur appartient pas de combler les lacunes qu'ils croiraient détecter dans la description. Si celle-ci demande à être complétée, ce ne peut être que par les soins de ceux qui l'ont élaborée initialement.

REPUTE BIEN TENU,

Ce qui est évalué, c'est l'emploi tel qu'il doit être pour que l'organisation atteigne complètement les buts qu'elle s'est fixés. L'évaluation ne doit donc pas reposer sur l'importance des risques pouvant résulter d'une défaillance dans la tenue de l'emploi.

ET FAISANT ABSTRACTION DE SON TITULAIRE.

Il est nécessaire de bien distinguer l'emploi de la personne qui le tient. C'est l'emploi qui est évalué et non son titulaire. Les critères classants ne sont pas destinés à apprécier la personne. Pour bien marquer cela, leur rédaction fait volontairement appel à des formes impersonnelles (verbes à l'infinitif). Lorsque, par exception, le texte est rédigé comme suit :

"L'emploi doit fournir.../est contrôlé sur..."

il s'agit de raccourcis pour la formulation rigoureuse mais lourde :

"Pour que l'organisation atteigne les résultats permanents qui lui sont assignés, il est nécessaire que le titulaire de l'emploi fournisse.../soit contrôlé sur..."

4. MODE D'EMPLOI DES CRITERES

Le texte de chaque critère se compose :

- d'une définition (1er paragraphe),
- de précisions sur l'axe de progression, c'est-à-dire sur la logique qui sous-tend la succession des 7 degrés (2ème paragraphe),
- de la définition de chacun des degrés.

La cotation sur un critère s'appuie sur le rapprochement de deux textes :

- celui de la description de l'emploi,
- celui du critère et de ses degrés.

Elle consiste à choisir, parmi les 7 degrés du critère, celui qui convient le mieux à l'emploi, matérialisé par sa description. Dans ce travail, les principes suivants sont à respecter :

1) Prendre en compte la giobalité des contraintes liées à l'environnement de l'emploi, sans oublier la sécurité des personnes et des biens, les rapports avec la clientèle, l'insertion dans le tissu local...

2) Chaque degré est à considérer dans son intégralité : ne pas fonder la cotation sur un mot ou un membre de phrase.

3) Cependant, avoir présent à l'esprit que les critères sont rédigés en vue d'une application "universelle", On rencontrera donc des emplois dont la description ne correspond pas parfaitement au texte du degré. Les évaluateurs devront dans ce cas asseoir leur jugement plus sur l'esprit que sur la lettre de ce texte.

4) Tenir compte du fait que la définition d'un degré intègre les exigences des degrés précédents.

5) Choisir le degré nécessaire et suffisant pour que l'organisation atteigne les résultats permanents qui lui sont assignés :

- au-dessous de ce degré, certains de ces résultats ne seront pas atteints,
- au-dessus de ce degré, il existerait, sur au moins un domaine de résultats, des confusions de responsabilités entre certains emplois.

6) Veiller à ne pas plaquer sur les degrés de chaque critère la perception d'une hiérarchie entre l'emploi étudié et d'autres emplois, notamment les emplois qui en sont voisins dans l'organisation. Par exemple, ne pas exclure des cas où l'emploi du "chef" se trouverait, sur un ou quelques critères, en dessous de l'emploi qui lui est subordonné.

7) Enfin, coter sur chaque critère isolément des 6 autres. Il est important de respecter la spécialisation des critères. Chacun d'entre eux vise à saisir un aspect particulier des emplois. Les évaluateurs doivent donc, lorsqu'ils cotent un emploi sur un critère, ne pas se laisser influencer par la cotation sur les autres. C'est à cette condition que le résultat obtenu reflétera le mieux la spécificité de chaque emploi. La

méthode ne comporte d'ailleurs aucune règle de compatibilité entre les degrés affectés à un emploi sur les 7 critères.

Cependant, bien que, par construction, il n'existe aucun relation "mécanique" entre les cotations d'un emploi, les travaux expérimentaux ont fait apparaître des corrélations. C'est ainsi qu'une évaluation présentant un écart entre deux critères supérieur à 3 degrés n'a, jusqu'à présent, jamais été rencontrée. Il est recommandé aux évaluateurs qui aboutiraient à un tel résultat de soumettre leur travail à un examen critique approfondi afin de déterminer s'il s'agit d'une utilisation imparfaite de critères ou d'un emploi présentant un profil "extraordinaire".

5. UTILISATION DES EXEMPLES DE COTATION

La plupart des degrés ont été complétés par des exemples se rapportant à 38 descriptions d'emploi. Cet enrichissement assure :

- une plus grande facilité d'utilisation, grâce à des spécimens concrets de description et de cotation,
- un renforcement du cadre national de cohérence que constitue la M3E.

La vocation de ces descriptions, élaborées à partir d'emplois réels, ne va pas au-delà. En particulier :

- elles ont un caractère purement illustratif. Il ne s'agit pas d'emplois-types constituant une norme pour les organisations locales.
- elles sont partie intégrante de la démarche analytique propre à la M3E. Elles doivent donc être utilisées critère par critère, et non dans une approche globale, où la plage de groupes fonctionnels d'un emploi serait obtenue à partir de celles des exemples de description, par assimilation, analogie ou interpolation.

Chaque exemple, correspondant à une description et à un degré donné, rappelle succinctement les éléments de la description qui justifient le choix de ce degré(1). Le guide comporte donc 7x38 = 266 exemples, rassemblés dans la partie intitulée "EXEMPLES DE COTATION", qui reproduit les définitions des critères et des degrés, celle de chaque degré étant complétée par les exemples qui s'y rapportent.

Outre l'illustration des degrés qu'ils procurent, ces exemples dotent les évaluateurs d'un outil efficace de contrôle de leur travail. Ils ont en effet la possibilité de vérifier, critère par critère, la cohérence entre leur propre cotation et celles de quelques descriptions d'emploi, en s'appuyant sur les exemples correspondants. Au besoin, ils peuvent également consulter le texte intégral des descriptions.

---

1 Choix arrêté après consultation de la CSNP (Sous-Commission « Classification »).

LES SEPT CRITERES CLASSANTS

CRITERES CLASSANTS

1 - CONNAISSANCES PRATIQUES ET THEORIQUES

2 - RESOLUTION DE PROBLEMES

3 - DIMENSION RELATIONNELLE

4 - CONSEIL

5 - ORGANISATION

6 - AUTONOMIE

7 - CONTRIBUTION

NB : Les notes bas de page appelées par un chiffre sont extraites du Nouveau Petit Robert, nouvelle édition remaniée et amplifiée, 1993. Elles donnent, pour chaque mot concerné, la signification qu'il convient de lui attribuer pour une utilisation correcte du critère.

Le mot "Entreprises", avec un E majuscule, désigne les entreprises EDF et GDF.

Le mot "Unité", avec un U majuscule, correspond à la définition administrative précise qui lui est donnée au sein des Entreprises.

1 - CONNAISSANCES PRATIQUES ET THEORIQUES

Ce critère conceme tout le champ d'activité professionnelle, quel qu'en soit le domaine. Il s'agit d'apprécier, au travers d'une série de situations de travail, les connaissances de toutes natures, théoriques, pratiques, manuelles, résultant d'une formation préalable et/ou d'un savoir-faire acquis par l'expérience, requises par l'emploi.

La progression sur les degrés 1 à 6 est fonction de la diversité, de la complexité et de l'intégration(2) des activités associées à ces situations de travail. Le degré 7 est associé à l'expertise de très haut niveau.

Du degré 1 au degré 3, les activités de l'emploi sont commandées par les travaux qui lui sont confiés et qu'il doit mener à leur terme.

Du degré 4 au degré 7, les activités de l'emploi sont commandées par le "service professionnel" qui en est attendu.

Un emploi donné est dit fournir un service professionnel lorsqu'il lui incombe de hiérarchiser, coordonner et harmoniser des activités de natures très différentes, afin d'assurer, par leur combinaison, un résultat permanent de l'Unité.

1 - Une ou plusieurs activités simples qui suivent un enchaînement établi.

2 - Activités variées qui demandent de l'ordre ou de la méthode pour être menées à bien. Le travail fait appel à du savoir-faire (règles de l'art, procédés de fabrication, méthodes de production) ou à la connaissance de règles d'organisation du travail (y compris des règles de sûreté ou de sécurité).

3 - Activités :

- dont la difficulté particulière nécessite la mise en oeuvre de processus opératoires délicats(3),
- ou/et
- dont la variété et la complexité sont telles qu'elles exigent de l'emploi une planification permanente.

---

2 « Intégration : coordination des activités de plusieurs organes, nécessaires à un fonctionnement harmonieux. »

3 « Délicat : dont la subtilité, la complexité rend l'appréciation, la compréhension ou l'exécution difficile. »

4 - Services professionnels : hiérarchisation, coordination et harmonisation(4) d'activités de natures très différentes afin d'assurer, par leur combinaison, un résultat permanent de l'Unité :

- services professionnels de production (quelle qu'en soit la nature : technique, administrative, comptable, commerciale...),

ou

- services professionnels nécessaires à l'efficacité de la mise en oeuvre des décisions (par exemple, piloter des programmes d'action qui exigent les participations d'autres entités sans qu'il y ait lien de subordination, ou fournir une assistance complète aux services de production,...).

5 - Services professionnels fournis à un emploi responsable du management général de l'Unité. Ces services peuvent :

- soit, assurer la pertinence des décisions de cet emploi (par exemple apporter une contribution significative à la conception des programmes d'action et à des réflexions stratégiques ou agir comme conseiller interne à l'Unité),
- soit lui apporter la connaissance approfondie d'un domaine professionnel.

6 - Services professionnels nécessitant la maîtrise complète des concepts, principes et pratiques dans un domaine particulier de connaissance ou/et dans l'administration des affaires. Il peut s'agir :

- de la conduite d'une entité opérationnelle majeure et complexe ayant un impact fort sur l'environnement physique, économique et social.

ou

- d'expertise faisant autorité au sein des Entreprises,
  - soit dans un domaine acientifique,
  - soit dans un grand domaine technique,
  - soit dans le domaine du management général.

7 - La raison d'être de l'emploi est de fournir une expertise qui fait autorité sur le plan national ou international.

---

4 « Harmonie : relation existant entre les parties d'un tout et qui font que ces parties concourent à un même effet d'ensemble. »

2 - RESOLUTION DE PROBLEMES

Les connaissances générales exigées par l'emploi étant présentes, il s'agit de la compétence à appréhender la complexité d'une situation, à énoncer un problème, à en identifier les diverses composantes et à les examiner de façon systématique pour élaborer(5) des solutions.

Cette compétence fait appel aux facultés d'analyse, de raisonnement et parfois de créativité pour aboutir à des conclusions pertinentes et les exprimer. Il sera tenu compte du contexte inteme et exteme.

Cette compétence doit s'apprécier :

- relativement aux seuls problèmes dont la résolution incombe explicitement à l'emploi, les autres relevant du niveau hiérarchique supérieur ou d'une entité fonctionnelle spécialisée,
- en ayant égard aux contraintes de toutes natures (juridiques, réglementaires, organisationnelles, budgétaires, techniques,...) qui limitent les solutions possibles.

Remarque : ce critère ne couvre que l'élaboration des solutions, la décision de mise en oeuvre relevant du critère "Contribution".

La progression sur les degrés est fonction de l'existence de bases ou références sur lesquelles peut s'appuyer l'emploi pour traiter les problèmes, et du processus intellectuel que nécessite leur résolution (application, adaptation, analyse et combinaison, élaboration, création).

1 - Résoudre des problèmes simples en percevant immédiatement les éléments correspondants à des tâches qui conduisent à sa solution.

Utiliser des règles simples et faire appel à sa mémoire pour retrouver des situations identiques déjà rencontrées.

2 - Percevoir les éléments connus d'un problème. Identifier les éléments inconnus. Rechercher des informations complémentaires. Observer des tendances ou des relations entre les données. Se référer à des situations similaires précédemment rencontrées. La résolution est guidée par des instructions explicites.

3 - Identifier les diverses composantes d'un problème, les vérifier et les ordonner.

La résolution du problème nécessite une approche raisonnée(6) guidée par les usages du métier et des méthodes établies.

---

5 « Elaborer : préparer mûrement, par un lent travail de l’esprit. »
6 « Raisonné : appuyé sur des raisons, des preuves. »

4 - Analyser et structurer les relations entre les divers éléments d'une situation qui reste liée aux références existantes. L'obtention de la solution demande l'élaboration préalable d'un raisonnement(7) et l'adaptation des méthodes de résolution.

5 - Les situations s'éloignent des références existantes, mais celles-ci peuvent encore servir. En identifier les causes et les conséquences probables. Développer une recherche(8) systématique. Faire un choix entre les différentes solutions possibles. Anticiper des obstacles et envisager à l'avance la prochaine étape. Les méthodes de résolution doivent parfois être remises en question.

6 - Certaines situations ne peuvent plus s'appréhender à la lumière des références existantes. Utiliser ou développer des concepts appropriés. Le raisonnement doit être complété par l'imagination et l'esprit de synthèse pour aboutir à des conclusions. De nouvelles méthodes doivent parfois être élaborées. Outre la solution proposée, des solutions de rechange doivent être préparées.

7 - Les situations sont souvent imprévisibles et demandent des solutions novatrices. Inventer des concepts et des méthodes permettant de formuler des problèmes complexes et totalement nouveaux, quelle qu'en soit la nature, et en vérifier la pertinence. Anticiper les problèmes à venir par l'intuition et l'exploitation systématique de l'environnement.

---

7 « Raisonnement : suite de propositions liées les unes aux autres selon des principes déterminés, et aboutissant à une conclusion. »

8 « Recherche : effort de l’esprit pour trouver (une connaissance, une vérité). »

3 - DIMENSION RELATIONNELLE

Avertissement : L'approche détaillée ci-dessous est strictement technique. Le critère ne prétend pas traiter de la compétence relationnelle de la personne, mais développe uniquement des aspects requis par la mission générale de l'emploi.

Il s'agit de la compétence à :

- écouter, percevoir, comprendre les préoccupations et les attentes des interiocuteurs intemes ou extemes (clients, foumisseurs, entrepreneurs, autorités locales...) et communiquer en utilisant un langage et des arguments adaptés (notamment dans des situations de formation ou d'animation de groupe) ;
- et, aux degrés les plus élevés, convaincre, susciter l'adhésion de ses interlocuteurs, favoriser l'évolution des points de vue, rechercher des ajustements entre des positions ou intérêts différents, sans qu'intervienne le "poids" hiérarchique.

Il est nécessaire, avant de coter un emploi sur ce critère, d'identifier clairement :

- les différents types d'interlocuteurs de l'emploi,
- et pour chacun d'eux, la nature de l'échange et le résultat qui en est attendu.

Il est indispensable de considérer simultanément tous ces facteurs. S'attacher, par exemple, au seul résultat attendu de la relation ne permettrait pas de qualifier correctement celle-ci.

La progression sur les degrés est fonction de l'objet de l'échange, de la nature des arguments employés et de leur adéquation(9) aux spécificités de la relation, de la profondeur de la perception nécessaire pour comprendre l'interlocuteur.

1 - Savoir échanger des informations sur des éléments matériels relatifs à sa situation de travail.

2 - Dans l'échange d'informations factuelles(10), comprendre et se faire comprendre en utilisant des exemples simples et des faits concrets.

3 - Clarifier par des reformulations les informations factuelles(2) données ou reçues. Une argumentation logique suffit pour aboutir à ce résultat.

4 - Percevoir les attentes(11) des interlocuteurs (en les aidant à les expliciter) et en tenir compte pour améliorer la forme d'une communication qui reste cssentiellement factuelle(2). Pour ce faire, une argumentation logique adaptée est nécessaire. La compréhension doit en être vérifiée.

---

9 « Adéquat : exactement proportionné à son objet, adapté à son but. »
10 « Factuel : qui est de l'ordre du fait. »
« Fait : ce qui existe réellement, ce qui est du domaine du réel. »
11 « Attente : le fait de compter sur quelque chose ou sur quelqu'un. »

5 - Percevoir et anticiper les préoccupations(12) et réactions des interlocuteurs afin d'adapter le fond et la forme à l'échange. Les arguments logiques doivent être accompagnés par une faculté de conviction(13) afin d'engendrer l'assentiment(14) des autres.

6 - Dans l'échange, rechercher activement un terrain d'entente en décelant et en encourageant les attitudes positives. Les arguments doivent être mis en valeur par une faculté de persuasion(15) afin de recueillir l'adhésion(16) des autres.

7 - Il est dans la nature de l'emploi de résoudre des conflits d'idées ou d'intérêts a priori divergents en utilisant une faculté de persuasion et d'entraînement afin de rapprocher les points de vue et d'aboutir à un compromis satisfaisant pour tous.

---

12 « Préoccupation : souci, inquiétude qui occupe l'esprit. »

13 « Conviction : acquiescement de l'esprit fondé sur des preuves évidentes. Certitude qui en résulte. »

14 « Assentiment : acte par lequel on acquiesce (expressément ou tacitement) à une opinion, une proposition. »

15 « Persuader : amener (quelqu'un) à croire, à penser, à vouloir, à faire (quelque chose) par une adhésion complète (sentimentale autant qu'intellectuelle). »

16 « Adhérer : se déclarer d'accord avec..., partisan de... »

4 - CONSEIL

Il s'agit de mettre à disposition des autres (à l'inteme comme à l'exteme), sur leur demande, pour les aider à résoudre leurs problèmes, une connaissance spécialisée (pouvant aller jusqu'à l'expertise), entretenue et développée par le retour d'expérience.

Cependant, les conseils apportés à des emplois subordonnés ne sont pas à prendre en considération, car ils sont partie intégrante de tout rôle hiérarchique.

Ce critère est plus particulièrement destiné à saisir la part d'expertise présente, de façon variable, dans chaque emploi.

Il est nécessaire, avant de coter un emploi sur ce critère, d'identifier clairement :

– les différents types de demandeurs d'informations, avis et conseils,

– pour chacun d'eux, la nature des réponses apportées par l'emploi.

REMARQUE : une organisation ne peut vivre et produire sans une circulation permanente d'informations entre ses différents éléments. Pour autant, les informations qui s'échangent ainsi n'entrent pas, le plus souvent, dans le cadre du "conseil" tel que défini ci-dessus.

La progression sur les degrés est fonction de la plus ou moins grande élaboration de la réponse et de la réactivité aux besoins des interlocuteurs. Aux degrés les plus élevés, il s'agit d'aller à la rencontre de la demande en s'appuyant sur une expertise méthodiquement développée et la promotion d'idées, de concepts, de méthodes.

1 - Les informations que l'emploi doit fournir en réponse aux demandes d'autrui sont factuelles(17) et ne concement que les activités qu'il exerce.

2 - Donner des avis(18) en fonction d' informations permanentes détenues au préalable, formalisées : sous forme de guide, aide-mémoire, recueil de règles, tableau tarifaire, consultation de base de données..., ou non : règles de l'art, usages du métier...

3 - Donner des avis(2) en fonction d'un ensemble d'informations liées aux activités et à l'environnement de l'emploi, collectées et actualisées en permanence par celui-ci. Indiquer les avantages et les inconvénients des diverses réponses possibles.

4 - Donner des avis(2) approfondis dont l'élaboration(19) nécessite une recherche spécifique d'informations complémentaires, guidée par les caractéristiques de la demande qu'il s'agit de satisfaire.

---

17 « Factuel : qui est de l’ordre du fait. » « Fait : ce qui existe réellement, ce qui est du domaine du réel. »

18 « Avis : ce que l’on pense, ce que l’on exprime sur un sujet. »

19 « Elaborer : préparer mûrement, par un lent travail de l’esprit. »

5 - Donner des conseils(20) en prenant en compte la totalité du contexte dans lequel se situent les interlocuteurs en vue de résoudre au mieux les problèmes qu'ils ont posés. S'assurer de leur pertinence et de leur efficacité. Faire valoir les avantages et les inconvénients de diverses solutions possibles.

6 - Mettre son expertise à disposition de tous les demandeurs potentiels. Organiser et assurer la remontée systématique des informations sur les conséquences des décisions prises. En tirer les enseignements afin d'enrichir son expertise.

7 - Anticiper, à moyen et long terme, les problèmes de ses interlocuteurs et identifier les types de solutions qu'ils appellent.

---

20 « Conseil : opinion donnée à quelqu’un sur ce qu’il convient de faire. Activité professionnelle consistant à mettre ses connaissances à la disposition de ceux qui en font la demande. »

5 - ORGANISATION

Ce critère vise à mesurer la compétence nécessaire, que le titulaire soit en situation hiérarchique ou non, pour prévoir, échelonner dans le temps, réaliser des choix, établir les priorités et coordonner :

- les moyens intemes des Entreprises : moyens humains, moyens matériels,

et/ou

- les entreprises extérieures,

La progression sur les degrés est fonction de la nature des choix (diversité, complexité des éléments à prendre en compte) et de la coordination qu'ils exigent.

Les degrés 3, 4 et 5 s'appuient sur la notion "d'unité de travail" : ensemble de moyens humains et matériels constitué pour réaliser des opérations destinées à atteindre des buts déterminés.

Cela n'implique pas que ces unités soient sous la dépendance hiérarchique de l'emploi considéré.

Par contre, il est essentiel :

- qu'elles apportent des contributions indispensables à l'accomplissement de la mission impartie à l'emploi,
- que l'emploi ait à mobiliser ces contributions en les organisant et en les coordonnant.

1 - Gérer son temps en fonction des tâches à réaliser, dans le cadre d'une méthode de travail définie et/ou d'un planning prédéterminé.

2 - Ordonner(21) les activités en fonction des tâches à réaliser et des outils, des informations et des méthodes disponibles.

3 - Etablir des priorités en fonction d'objectifs(22) à atteindre dans un délai donné. Organiser et coordonner les activités d'une unité de travail en fonction des disponibilités, lorsque des choix simples sont à réaliser. Améliorer les méthodes employées dans l'unité de travail.

4 - Organiser et coordonner une unité de travail en fonction de la mission générale assignée à l'emploi et des compétences des moyens humains, Choisir les méthodes appropriées et/ou les moyens matériels.

5 - Organiser et coordonner, afin de les conduire vers un même résultat global, des unités de travail poursuivant des buts différents mais étroitement interdépendants.

---

21 « Ordonner : disposer, mettre dans un certain ordre. »
22 « Objectif : but précis que se propose l'action. »

Adapter l'organisation et les modes de fonctionnement aux changements de priorité. Pour cela, il y a nécessité d'effectuer des arbitrages. Utiliser de façon optimale les compétences de ces unités de travail.

6 - Concevoir(23) et réaliser(24) un plan(25) d'action décisif pour une politique majeure(26) de l'Unité. Anticiper les mesures correctrices.

7 - Concevoir(27) et réaliser(28) une des politiques majeures(4) de l'Unité. Prévoir, définir et mettre en place l'organisation et les moyens adaptés en permanence à la mission.

---

23 « Concevoir : créer par la réflexion, la mise en oeuvre des idées. »

24 « Réaliser : faire exister à titre de réalité concrète (ce qui n'existait que dans l'esprit). Réaliser un plan : le rendre effectif. »

25 « Plan : projet élaboré, comportant une suite ordonnée d'opérations, de moyens, destinée à atteindre un but. »

26 Politique majeure : relative à une des grandes fonctions de l'Unité.

27 « Concevoir : créer par la réflexion, la mise en oeuvre des idées. »

28 « Réaliser : faire exister à titre de réalité concrète (ce qui n'existait que dans l'esprit). Réaliser un plan : le rendre effectif. »

6 - AUTONOMIE

Il s'agit de la marge de manoeuvre dont dispose l'emploi pour agir, prendre des décisions ou proposer des choix. Elle se définit par ses limites, constituées par :

- les indications que l'emploi est tenu d'observer dans son action. (Les exigences du métier ou règles de l'art ne sont pas à considérer : s'imposant dans tout emploi, elles ne sont pas discriminantes en matière d'autonomie),
- les contrôles auxquels il est assujetti.

La progression sur les degrés est fonction de la liberté dont dispose l'emploi dans ses activités propres et au-delà, de la latitude qui lui est accordée pour faire fonctionner (méthodes, moyens humains, matériels et budgétaires...) et piloter (élaboration de politiques, définition et poursuite des objectifs...) une organisation.

Le texte des degrés respecte les conventions suivantes :

- Par "instruction" (29), on désigne l'énoncé (30) d'une des opérations dont la succession conduit à la réalisation d'une tâche particulière bien identifiée.
- Ce qui définit (31), relativement à un genre de tâche déterminé, l'ensemble des opérations à réaliser et leur enchaînement, est désigné par "méthode" (32) ou "procédure" (33), ce dernier terme impliquant des indications précises et détaillées.
- Ce qui ne définit (1) que les points de passage obligé ou interdit est désigné par "règle" (34) ou "norme" (35), ce dernier terme impliquant des indications précises et rigoureuses.

1 - Opérer sous la supervision d'un autre emploi en appliquant les instructions qui lui sont données successivement ou en réalisant des travaux habituels fréquemment répétés.

2 - Pouvoir opérer seul mais en suivant des instructions précises ou conformément à des procédures détaillées, éventuellement en étant tributaire(36) de l'environnement immédiat ou de l'activité d'un autre emploi, La teneur des activités fait l'objet de vérifications rapprochées.

3 - Opérer habituellement dans le cadre de procédures. Dans certaines situations particulières sortant partiellement de ce cadre, l'action de l'emploi peut être

---

29 Instruction : sens voisin : ordre.
30 Par écrit ou non.
31 Par écrit ou non.
32 Méthode : sens voisins : pratique, procédé, processus.
33 Procédure : sens voisins : mode opératoire, gamme, consigne.
34 Règle : sens voisins : principe, orientation, directive
35 Norme : sens voisins : prescription, spécification.
36 « Tributaire : qui dépend (de quelqu’un, de quelque chose). »

également guidée par des indications de caractère plus général. L'emploi est contrôlé sur l'avancement et les résultats de ses activités.

Ou

- Opérer dans le cadre d'une méthode de travail prédéfinie. Pouvoir éventuellement adapter cette méthode au contexte en étant alors soumis à des points de contrôle et/ou des corrections de pilotage.

4 - Définir sa méthode de travail dans le cadre de normes, sans pouvoir remettre en cause les choix techniques et les moyens alloués. Etre contrôlé sur les résultats.

5 - Dans le cadre de règles susceptibles d'interprétation ou d'adaptation, proposer et négocier(37) des objectifs particuliers (par exemple : service à rendre, progrès à réaliser, production à obtenir) et les moyens correspondants. Rendre compte au cours des différentes étapes, de l'écart entre l'objectif et la réalité.

6 - Proposer et négocier(7) un ensemble complet d'objectifs et de moyens associés. Prendre une part importarte aux choix techniques, définir les programmes de réalisation permettant d'atteindre les objectifs. Décider de l'agencement des moyens confiés (humains et matériels). Rendre compte à de larges intervalles de l'avancement des programmes.

7 - Prendre une part active à l'élaboration des politiques et des stratégies de l'Unité, ainsi qu'à l'arbitrage, entre les différentes utilisations possibles, de l'affectation des budgets. Ne rendre compte que sur des résultats globaux s'appréciant sur la durée et sur un large champ d'activités.

---

37 Sur une base généralement annuelle.

7 - CONTRIBUTION

Ce critère est lié à la contribution de l'emploi aux missions et fonctions de l'Unité à laquelle il appartient, quelle que soit leur nature (technique, clientèle, économique, sociale, environnementale...). Il exclut de ce fait, toute idée de réussite ou d'échec temporaires, aléatoires et attachés aux personnes.

La progression sur les degrés est fonction de deux facteurs :

- l'étendue, au sein de l'Unité, du champ d'activités dans lequel l'emploi exerce une influence sensible, appréciée sur 5 niveaux,
- l'intensité de cette influence, appréciée sur 3 niveaux.

ETENDUE DU CHAMP D'ACTIVITES DE L'EMPLOI

DEFINITION

L'étendue du champ d'activités est appréciée au regard de sa relation aux fonctions où aux missions de l'Unité :

- champ correspondant à l'ensemble des fonctions ou missions de l'Unité,
- champ correspondant à plusieurs fonctions ou missions de l'Unité,
- champ correspondant à une fonction ou une mission de l'Unité,
- champ correspondant à une sous-fonction ou à une partie importante d'une mission de l'Unité,
- champ spécifique (partie du précédent).

N.B. 1 : Il y aura lieu de s'appuyer soit sur le concept de fonction, soit sur le concept de mission, eu égard aux choix d'organisation qui ont prévalu dans l'Unité. Pour la cohérence des évaluations, il est recommandé d'arrêter au préalable le découpage de l'Unité en fonctions et sous-fonctions (ou en missions et parties de mission).

N.B. 2 : Si l'emploi ne se situe pas dans une Unité opérationnelle (services centraux...), il y aura lieu, avant de l'évaluer, d'établir les équivalences nécessaires, en ayant présent à l'esprit qu'à la notion d'Unité est associé un ensemble intégré et complet de missions.

INFLUENCE DE L'EMPLOI

DEFINITION

Bien que tous les emplois qui appartiennent à un champ d'activités apportent leur part aux fonctions et missions (ou à une partie de fonction ou de mission) correspondant à ce champ, ils n'interviennent pas de la même façon dans l'accomplissement de ces fonctions ou de ces missions.

Aucun emploi n'est l'unique responsable d'une fonction ou d'une mission (ou d'une partie de fonction ou de mission) mais il en existe toujours au moins un qui joue un rôle primordial dans la conduite de cette fonction ou de cette mission (ou partie de fonction ou de mission) : son influence est dite déterminante.

D'autres emplois, sans jouer ce rôle de premier rang, participent de façon significative à la conduite d'une fonction ou d'une mission (ou d'une partie de fonction ou de mission) : leur influence est dite importante.

Enfin, certains emplois contribuent à l'accomplissement d'une fonction ou d'une mission (ou d'une partie de fonction ou de mission) sans être associés à la conduite de celle-ci : leur influence est dite partagée.

1 - L'emploi a une influence partagée dans un champ d'activités spécifique.

2 - L'emploi a une influence :

- importante dans un champ d'activités spécifique,

ou

- partagée dans un champ d'activités correspondant à une sous-fonction ou une partie importante d'une mission de l'Unité.

3 - L'emploi a une influence :

- déterminante dans un champ d'activités spécifique,

ou

- importante dans un champ d'activités correspondant à une sous-fonction ou une partie importante d'une mission de l'Unité.

4 - L'emploi a une influence :

- déterminante dans un champ d'activités correspondant à une sous-fonction ou une partie importante d'une mission de l'Unité,

ou

- partagée dans un champ d'activités correspondant à une fonction ou une mission de l'Unité.

5 - L'emploi a une influence :

- importante dans un champ d'activités correspondant à une fonction ou une mission de l'Unité.

ou

- partagée dans un champ d'activités correspondant à plusieurs fonctions ou missions de l'Unité.

6 - L'emploi a une influence :

- déterminante dans un champ d'activités correspondant à une fonction ou une mission de l'Unité,

ou

– importante dans un champ d'activités correspondant à plusieurs fonctions ou missions de l'Unité.

7 - L'emploi a une influence déterminante dans un champ d'activités correspondant à toutes les fonctions ou missions de l'Unité.

CONTRIBUTION
TABLEAU SYNTHETIQUE

	INFLUENCE DE L'EMPLOI SUR LE CHAMP D'ACTIVITES		
CHAMP D'ACTIVITES DONT RELEVE L'EMPLOI	Partagée	Importante	Déterminante
Champ spécifique	1	2	3
Sous-fonction ou partie importante d'une mission	2	3	4
Fonction ou mission	4	5	6
Plusieurs fonctions ou missions de l'Unité	5	6	
Toutes les fonctions ou missions de l'Unité			7

LA TABLE DE CONVERSION

CRITERES	Degrés						
	1	2	3	4	5	6	7
CONNAISSANCES PRATIQUES ET THEORIQUES	26	52	77	101	124	146	167
RESOLUTION DE PROBLEMES	26	52	77	101	124	146	167
DIMENSION RELATIONNELLE	26	52	77	101	124	146	167
CONSEIL	26	52	77	101	124	146	167
ORGANISATION	26	52	77	101	124	146	167
AUTONOMIE	26	52	77	101	124	146	167
CONTRIBUTION	26	52	77	101	124	146	167

LA TABLE DE CORRESPONDANCE

